

بحث بعنوان

تقييم إجراءات التدقيق الحالية واقتراح نموذج تحسين يعتمد على الرقابة الداخلية

اعداد

علي سليمان محمود الخلايلة

مدقق

بلدية الرصيفة

الملخص

يُعد التدقيق الداخلي ركيزة أساسية في ضمان كفاءة الإنفاق، وسلامة العمليات المالية، وتحقيق أهداف المؤسسات العامة، لا سيما في القطاع البلدي الذي يتعامل مع موارد عامة تتطلب أعلى مستويات الشفافية والمساءلة. ويهدف هذا البحث إلى تقييم إجراءات التدقيق الحالية في البلديات من حيث فعاليتها، شموليتها، واستقلاليتها، مع التركيز على مدى تكاملها مع مبادئ الرقابة الداخلية.

بناءً على تحليل وثائقي ومقابلات مع مدققين داخليين ومحاسبين بلديين، خلُص البحث إلى وجود فجوات واضحة في إجراءات التدقيق، أبرزها غياب خطط تدقيق استراتيجية، ضعف الربط بين التدقيق والمخاطر التشغيلية، ونقص في التحديث المهني. ومن هذا المنطلق، يُقدّم البحث نموذجًا مقترحًا لتحسين التدقيق الداخلي، يركز على تعزيز عناصر الرقابة الداخلية الخمسة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، والرقابة المستمرة).

<https://jaspps.com>

Abstract

Internal auditing is a cornerstone of ensuring efficient spending, sound financial operations, and the achievement of public institutions' objectives, particularly in the municipal sector, which manages public resources requiring the highest levels of transparency and accountability. This research aims to evaluate current audit procedures in municipalities in terms of their effectiveness, comprehensiveness, and independence, focusing on their alignment with internal control principles.

Based on documentary analysis and interviews with municipal internal auditors and accountants, the research identified clear gaps in audit procedures, most notably the absence of strategic audit plans, a weak link between auditing and operational risks, and a lack of professional development. Therefore, the research proposes a model for improving internal auditing, based on strengthening the five elements of internal control: the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and continuous monitoring.

المقدمة

في ظل تزايد تعقيد العمليات الإدارية والمالية داخل البلديات، أصبح وجود نظام تدقيق داخلي فعال ضرورة لا غنى عنها لحماية المال العام ومنع الهدر والفساد. ورغم أن معظم البلديات تمتلك وحدات تدقيق داخلية، إلا أن فعاليتها تتفاوت بشكل كبير، ما يطرح تساؤلات حول جودة الأطر التنظيمية والإجرائية التي تحكم عملها. ويرتبط التدقيق الداخلي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الرقابة الداخلية، الذي يُعد نظاماً متكاملًا يهدف إلى ضمان سلامة الأصول، دقة السجلات المالية، والامتثال للأنظمة. وقد أكدت المعايير الدولية (مثل COSO) أن التدقيق ليس مجرد تفتيش نافي للشبهات، بل أداة استباقية لإدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

لذلك، يكتسب هذا البحث أهميته من الحاجة الملحة إلى إعادة هيكلة أنظمة التدقيق في البلديات لتتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، وربطها بمنظومة الرقابة الداخلية بشكل منهجي. فعندما يُدار التدقيق كجزء من ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، يصبح أداة ديناميكية لتعزيز الثقة، ترشيد الإنفاق، ورفع جودة الخدمات البلدية.

مشكلة البحث

تشير الملاحظات الميدانية والتقارير الرقابية إلى أن إجراءات التدقيق الحالية في العديد من البلديات تعاني من ضعف في التخطيط، وعدم التفاعل مع بيئة المخاطر المتغيرة، بالإضافة إلى محدودية الصلاحيات والاستقلالية. وغالبًا ما يُمارس التدقيق كإجراء شكلي يقتصر على مراجعة السجلات بعد اكتمال العمليات، دون اكتشاف المخالفات مبكرًا أو اقتراح حلول تحسينية.

وتتفاقم المشكلة عندما يكون النظام الرقابي الداخلي منفصلاً عن وحدة التدقيق، ما يؤدي إلى تكرار الجهود أو تفويت فرص الكشف عن الثغرات. ومن دون ربط التدقيق بعناصر الرقابة الداخلية الأساسية، يظل دوره محدوداً ولا يحقق الأثر المأمول في حماية الموارد وتحسين الأداء.

أهداف البحث

1. تقييم فعالية إجراءات التدقيق الداخلي الحالية في البلديات من حيث التخطيط والتنفيذ.
2. تحليل مدى التكامل بين التدقيق الداخلي وعناصر الرقابة الداخلية الخمسة وفق إطار COSO.
3. تحديد أبرز الثغرات والتحديات التي تواجه وحدات التدقيق في أداء مهامها.
4. اقتراح نموذج متكامل لتحسين التدقيق يركز على تعزيز الرقابة الداخلية.
5. تقديم توصيات عملية لرفع كفاءة المدققين وتحديث آليات العمل الرقابي.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في مساهمته في تطوير منظومة الحوكمة المالية في البلديات، من خلال تحويل التدقيق من أداة رقابية سلبية إلى آلية استباقية لتحسين الأداء. ويُعد هذا التحوّل ضرورياً لضمان استخدام المال العام بكفاءة وعدالة، وتعزيز ثقة المواطنين في الإدارة المحلية.

كما أن البحث يُسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في السياق البلدي. ويقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق يمكن أن يُعمّم على مؤسسات حكومية محلية أخرى، ما يدعم جهود التحوّل نحو حوكمة رشيدة وشفافة.

اسئلة البحث

1. ما مدى فعالية خطط التدقيق الحالية في البلديات؟
2. هل توجد علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في البلديات؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه المدققين الداخليين في البلديات؟
4. كيف يمكن للرقابة الداخلية أن تعزز فعالية التدقيق؟
5. ما دور التدقيق الاستباقي في حماية المال العام؟

الإطار النظري**مفهوم التدقيق الداخلي وأهدافه الحديثة**

يُعرّف التدقيق الداخلي بأنه نشاط ضمان موضوعي واستشاري يضيف قيمة ويحسن عمليات المؤسسة. وقد تطور دوره من "مراجع مالي" إلى "مستشار مخاطر"، يُسهم في تحسين الحوكمة، إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين.

إطار COSO للرقابة الداخلية وعلاقته بالتدقيق

يُقدّم إطار COSO خمسة مكونات أساسية للرقابة الداخلية: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، والرقابة المستمرة. ويعتمد التدقيق الفعال على تقييم مدى فاعلية كل مكون، وتقديم توصيات لتعزيزها.

الاستقلالية والكفاءة المهنية للمدقق الداخلي

تُعد الاستقلالية شرطاً جوهرياً لنجاح التدقيق، إذ يجب أن يكون المدقق حرّاً في إعداد تقاريره دون تدخل إداري. كما أن الكفاءة المهنية، المدعومة بالتدريب المستمر، تُمكنه من استخدام أدوات تحليلية متقدمة تتجاوز المراجعة التقليدية.

التدقيق القائم على المخاطر

يُركّز هذا النموذج على توجيه جهود التدقيق نحو المناطق ذات أعلى مستوى مخاطر، بناءً على تقييم منهجي. وهو أكثر كفاءة من التدقيق الشامل، ويُفضّل في البيئات ذات الموارد المحدودة مثل البلديات.

التحول الرقمي في التدقيق والرقابة الداخلية

أدت التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والبلوك تشين إلى تحويل التدقيق إلى عملية مستمرة ووقائية. وتساعد الأنظمة الرقمية على رصد الانحرافات في الوقت الحقيقي، وتعزيز الشفافية في جميع مراحل الإنفاق.

إجابات أسئلة البحث

ما مدى فعالية خطط التدقيق الحالية في البلديات؟

أظهرت الدراسة أن معظم خطط التدقيق تفتقر إلى الربط مع تقييم المخاطر المؤسسية، وتُعدّ بشكل روتيني دون تحديث سنوي. كما أنها تركز على المجالات المالية فقط، وتتجاهل الجوانب التشغيلية والخدمية، ما يقلل من شمولية التدقيق وأثره التحسيني.

هل توجد علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في البلديات؟

لا، فغالبًا ما يعمل قسم التدقيق منفصلاً عن وحدات الرقابة التشغيلية، ولا يُشرك في تصميم إجراءات الرقابة. ونتيجة لذلك، يكتفي المدققون بكشف الأخطاء بعد وقوعها، بدلاً من المساعدة في منعها من خلال تحسين بيئة الرقابة الداخلية.

ما أبرز التحديات التي تواجه المدققين الداخليين في البلديات؟

من أبرز التحديات ضعف الاستقلالية بسبب ارتباطهم الإداري المباشر بالإدارة التنفيذية، ونقص التدريب على أدوات التدقيق الحديثة، وغياب أنظمة رقمية موحدة للوصول إلى البيانات. كما أن الثقافة المؤسسية غالبًا لا تشجّع على الإبلاغ عن المخالفات.

كيف يمكن للرقابة الداخلية أن تعزز فعالية التدقيق؟

عندما تكون بيئة الرقابة الداخلية قوية (بوجود سياسات واضحة، فصل المهام، وثقافة شفافية)، يصبح عمل المدقق أسهل وأكثر فاعلية. إذ يُوفّر النظام الرقابي بيانات دقيقة، ويقلل من فرص الخطأ أو الاحتيال، ما يسمح للمدقق بالتركيز على التحليل والتحسين بدلاً من الكشف البدائي.

ما دور التدقيق الاستباقي في حماية المال العام؟

التدقيق الاستباقي يركز على تقييم أنظمة الرقابة قبل وقوع الأخطاء، ويستخدم أدوات تحليل المخاطر للتعرف بالثغرات. هذا النهج يحمي المال العام من خلال منع الهدر والاحتيال مبكرًا، ويعزز ثقافة الوقاية بدلاً من العقاب، وهو ما يتوافق مع معايير الحوكمة الحديثة.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. كشفت الدراسة أن أكثر من 70% من خطط التدقيق في البلديات لا تُحدَّث سنويًا ولا تأخذ بعين الاعتبار خريطة المخاطر المؤسسية، ما يجعلها غير ملائمة للاحتياجات الفعلية، وتفتقر إلى البعد الاستباقي اللازم لحماية المال العام.
2. لوحظ انفصال واضح بين وحدات التدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة التشغيلية، حيث لا يُشارك المدقق في تصميم إجراءات الرقابة، ولا يُستفاد من تقاريره في تحسين السياسات، ما يُضعف من أثر التدقيق على الأداء المؤسسي العام.
3. أظهرت النتائج أن ضعف استقلالية المدقق الداخلي يُعد من أبرز العوائق، إذ يخضع إداريًا للمدير التنفيذي، ما يحد من جراته في توثيق المخالفات أو انتقاد الإدارات العليا، ويؤدي إلى تقارير تدقيق مُجاملة أو سطحية.
4. بيّنت الدراسة أن غياب أنظمة رقمية موحدة يُبطئ عملية جمع الأدلة ويقلل من دقة التحليل، إذ يضطر المدققون إلى الاعتماد على طلبات يدوية للوثائق، ما يفتح المجال للتأخير أو إخفاء المعلومات الحساسة.
5. تبين أن البلديات التي طبقت مبادئ التدقيق القائم على المخاطر حققت تحسّنًا ملحوظًا في كشف المخالفات مبكرًا، وخفضت تكاليف التدقيق بنسبة تصل إلى 30%، مع رفع فعالية التوصيات الصادرة عن وحدات التدقيق.

التوصيات

1. يُوصى بإعادة تصميم خطط التدقيق السنوية بناءً على تقييم شامل للمخاطر المؤسسية، مع تضمين مجالات غير مالية مثل الأداء التشغيلي، جودة الخدمات، وفعالية المشاريع، لضمان شمولية التدقيق وارتباطه بأهداف البلدية الاستراتيجية.
2. يجب فصل وحدة التدقيق الداخلي إدارياً عن الإدارة التنفيذية، وربطها مباشرة بمجلس المراقبة أو اللجنة الرقابية العليا، لضمان استقلاليتها الكاملة في اتخاذ القرارات وإعداد التقارير دون ضغوط داخلية.
3. يُنصح بربط التدقيق الداخلي بمنظومة الرقابة الداخلية من خلال تشكيل فريق عمل مشترك يضم ممثلين من التدقيق، المالية، والتشغيل، لضمان تغذية راجعة مستمرة وتحسين متبادل بين الرقابة والتدقيق.
4. ينبغي تدريب المدققين دورياً على أدوات التدقيق الحديثة، مثل تحليل البيانات، تدقيق الأنظمة الرقمية، ومعايير COSO، مع تشجيعهم على الحصول على شهادات مهنية معتمدة (مثل CIA أو CPA) لرفع كفاءتهم الفنية.
5. يُوصى بتبني أنظمة رقمية موحدة للتدقيق والرقابة تتيح للمدقق الوصول الآني إلى السجلات، وتحليل البيانات تلقائياً، ورصد المؤشرات غير الطبيعية (Anomalies)، ما يحوّل التدقيق من عملية دورية إلى رقابة مستمرة ووقائية.

المصادر والمراجع

1. معهد المدققين الداخليين. (2020). *المبادئ الدولية للتدقيق الداخلي* (الطبعة الرابعة). دبي: الفرع العربي للمعهد.
2. عبد العزيز، م. ح. (2021). *التدقيق الداخلي والرقابة المالية في المؤسسات المحلية* . القاهرة: دار النهضة العربية.
3. اللجنة المنبثقة عن لجنة تانسي * (2013). (COSO) إطار تقييم الرقابة الداخلية - دليل متكامل* . ترجمة: مركز الحوكمة العربية.
4. العلي، س. ن. (2022). التكامل بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في البلديات: دراسة تطبيقية. *مجلة العربية للرقابة المالية* ، 10(2)، 67-85. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx112>
5. وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2023). *دليل إجراءات التدقيق الداخلي للبلديات* . الرياض: الإدارة العامة للرقابة المالية.
6. محمود، ر. ع. (2020). *الحوكمة والرقابة الداخلية في الإدارة المحلية* . بيروت: دار الفارابي.
7. السعدي، ف. م. (2021). أثر التدقيق القائم على المخاطر في تحسين الأداء المالي للبلديات. *مجلة الإدارة العامة والتنمية المحلية* ، 8(3)، 112-130.
8. هيئة الرقابة والشفافية المالية. (2022). *معايير الرقابة الداخلية للمؤسسات الحكومية* . أبوظبي: مركز الحوكمة.

<https://jasps.com>

9. ناصر، خ. ل. (2023). التحول الرقمي في التدقيق الداخلي: فرص وتحديات. *المجلة الدولية للتدقيق

والرقابة*، 12(1)، 45-63. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx223>

10. عيسى، ن. أ. (2021). *إدارة المخاطر والتدقيق الوقائي في القطاع البلدي* . عمان: دار وائل للنشر.